

Administração

Por Bruno Alvarez Ferreira Ignácio, Fernanda Petena Magnotta, Gabriela Corbisier Tessitore, Nathalia Palma Fabiano de Carvalho, Silvyne Ane Massaini, Vanessa Martines Cepellos, Viviane Renata Franco de Oliveira, prof. dr. Walter Gomes da Cunha e prof. Odilon G. Ribeiro. **Responsável pelo artigo:** prof. Henrique Vailati, diretor da Faculdade de Administração da FAAP.

Mantendo a nova dinâmica das semanas de Administração da FAAP, neste primeiro semestre, num calendário de apenas três dias, dezesseis executivos de altíssimo nível envolveram todos os alunos da Faculdade de Administração, que, repercutindo a qualidade dos convidados, demonstraram interesse e postura genuinamente superiores

Gestão de uma marca *premium*

A exposição do presidente da BMW Brasil, Henning Dornbusch, mostrou um breve histórico dos 95 anos da marca alemã que se tornou a **mais valiosa do mundo**, além dos seus 15 anos de atuação no mercado brasileiro. O presidente mostrou como são tomadas as decisões a respeito dos modelos que serão trazidos para o Brasil, considerando a legislação brasileira, a cultura, a *lead time* (tempo de espera) para a importação e as tendências do nosso mercado. Segundo ele, o perfil de consumidores da BMW é composto por jovens que gostam de *design*, são vanguardistas,

inovadores, apreciam tecnologia e modernidade. A partir desse perfil, a BMW investe no conceito do **“prazer em dirigir”**, que é mediado por sentimentos, sensações e pelo reconhecimento que se recebe no momento em que se estabelece relação com a marca. Além disso, uma forte característica da frota da BMW é apresentar o menor índice de emissão de gás carbônico, mostrando seu posicionamento e preocupação em relação à sustentabilidade. Em face disso, a BMW é a marca do setor *premium* que mais cresceu no Brasil em 2009. O palestrante expôs, com clareza, que o conceito *premium* remete às contribuições oferecidas pela empresa para o meio ambiente e a sociedade.

Recentemente, vem ocorrendo no Brasil uma interiorização da marca com a criação de revendas em cidades como Manaus. Outras cidades, como São Paulo, vendem, além dos modelos da BMW, os modelos *Mini Cooper*. A abertura de vendas do *Mini* foi realizada a partir de abril de 2009, após um processo de abertura de revendas independentes, que foram recrutadas por uma concorrência

a partir de uma seleção rigorosa baseada em análises diversas. Os modelos *Mini* são importados da Inglaterra e possuem um perfil mais contestador e irreverente, fugindo dos padrões tradicionais e concentrando o *marketing* nas ousadas “ações de guerrilha”. Ao mesmo tempo, os modelos demonstram grande potência do motor, participando de diversos eventos de velocidade, como o Challenge Cup, realizado no autódromo de Interlagos. Henning Dornbusch apresentou a importância de seguir, em sequência, uma série de etapas fundamentais para a consolidação de uma marca: análise sobre o capital humano; planejamento; logística; distribuição; preço; ações estratégicas; pesquisa sobre o consumidor; estratégias de *marketing*. Após realizar todas essas etapas, é possível identificar uma identidade corporativa. Sendo assim, há a necessidade de se estabelecer padrões de identidade corporativa que possam ser aplicados mundialmente, como a comunicação feita nos anúncios de publicidade e em toda a rede de concessionárias. O presidente da BMW Brasil finalizou sua palestra mostrando os vários comerciais das marcas BMW e *Mini* veiculados nas diferentes mídias.



Antes da palestra, o diretor da Faculdade de Administração, Henrique Vailati Neto, a profa. Débora Dayeh H. Tilly da Silva, o diretor-presidente da BMW Brasil, Henning Dornbusch, Rafael A. Possik e a profa. Larissa Nicolau.

Operacionalização de uma empresa prestadora de serviços financeiros

Os ex-alunos Rodrigo Albuquerque e Paulo Ricardo Braz, sócios-proprietários da Brava Investimentos, empresa prestadora de serviços financeiros focada no mercado acionário, falaram sobre a prestação de serviços financeiros. Rodrigo Albuquerque apontou como principal motivo da criação de sua empresa a presente lacuna quanto ao atendimento personalizado no setor financeiro e o grande potencial do mercado acionário nacional. Segundo ele, o investidor de pequeno e médio porte não possui um atendimento personalizado capaz de considerar seu perfil em termos de risco, retorno esperado e prazo de investimento para assessorá-lo quanto aos seus investimentos. Aproveitando-se dessa oportunidade, a Brava Investimentos apostou na segregação de clientes por perfil de risco e em sua diferenciação de acordo com seu horizonte de investimento e na gestão compartilhada dos investimentos, por meio da qual a empresa passa a gerir os recursos de seu cliente de forma conjunta e transparente. Albuquerque também abordou as principais dificuldades de operacionalização de sua empresa, dentre elas, a falta de experiência no mercado, o fato de seus diretores serem muito jovens, a acirrada competição com bancos e corretoras no mercado e a escassez de funcionários e operadores qualificados. Para contornar tais dificuldades,

a Brava Investimentos recorreu a parcerias com o banco Fator e com o banco PanAmericano para a custódia de seus recursos e operacionalização das aplicações financeiras, fato que contribuiu para o aumento da credibilidade de seu negócio. Para tornar a empresa atrativa aos seus funcionários, a Brava apostou em uma estrutura hierárquica bastante flexível e horizontal, além de um plano de remuneração diferenciado, mesclando diversas estratégias e utilizando-se de benefícios financeiros e não financeiros. Além disso, com o objetivo de aumentar sua gama de clientes, a Brava Investimentos recorreu aos contatos antigos, à prospecção de “cliente a cliente” e à divulgação de seu negócio por meio de parcerias não financeiras com palestrantes do ramo, fundos de investimentos, *sites* de finanças e até mesmo através da oferta de palestras no espaço de eventos de um *spa*. Por fim, Rodrigo Albuquerque discorreu acerca dos fatores que devem ser considerados para a escolha dos investimentos em ações, dentre eles, o cenário econômico, a empresa na qual se vai investir, sua governança corporativa e sua participação no índice Bovespa. Apesar de recente no mercado, a Brava Investimentos possui 80 clientes, gerindo cerca de seis milhões de reais. Além disso, oferece aos interessados um programa de palestras que pode ser consultado em seu *site* (www.investbrava.com.br).

A expansão das marcas: o consumidor da classe C

Silmara Olívio, diretora de planejamento da Coca-Cola Femsa e publicitária formada em Comunicação Social, foi responsável pela exposição sobre um relevante tema contemporâneo: **a expansão da classe C**. A FEMSA (Fomento Econômico Mexicano S.A.) é uma empresa mexicana fundada em 1890, acionista da Heineken e a maior organização da América Latina em bebidas. Seu

SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO

044

A diretora de planejamento da Coca-Cola, Silmara Olívio, durante a sua apresentação.

Para um melhor direcionamento dos produtos, é imprescindível a **compreensão da cultura de cada “tribo”**



portfólio é variado, contando com 99 marcas de cervejas e refrigerantes.

Conforme afirmou a palestrante, “hoje as empresas estão de olho na classe C”. Pela primeira vez na história do Brasil, o acúmulo de capital da classe C superou o da classe A. Para cada jovem do segmento A/B existem nove do C. Ou seja, para ser líder, diante dessa conjuntura, uma empresa deve invariavelmente dialogar com a classe C. Desse modo, para um melhor direcionamento dos produtos, é imprescindível a compreensão da cultura dessa “tribo” – seus gostos, preferências e prioridades, enfim, saber quem é o seu público-alvo. Segundo a publicitária, em estudo promovido por antropólogos, a conclusão a respeito da dinâmica desse consumidor foi de que “a classe C trabalha com a esperança de poder consumir e com a possibilidade de conclusão de projetos almejados. O desafio para o produtor é oferecer esperança”.

Finalizando a discussão, Silmara Olívio mencionou dez tendências para o consumidor emergente. Dentre elas, estão o consumo de inclusão, o acesso e a qualidade, a capilaridade, a segmentação e a tecnologia como investimento. “O futuro é popular”, afirmou Silmara Olívio. Por fim, a palestrante ressaltou a importância da equipe no destaque da empresa: “O diferencial entre vencedor e perdedor, líder e seguidor, em última instância, é a equipe.”

Desmistificando a Bolsa de Valores

Os ex-alunos Fernando Pinto e Rodnei Riscali apresentaram a palestra *Desmistificando a Bolsa de Valores*. Formados em 2006 pela Faculdade de Administração de Empresas da FAAP, atuam como diretores-executivos da

Hera Investments, empresa financeira focada na alocação de recursos de pessoas físicas. A empresa possui como diferencial o modelo de aprendizado contínuo, por meio do qual o cliente adquire conhecimento sobre investimentos adequados ao seu perfil, contando com a assessoria personalizada do operador e participando de cursos e palestras ministrados pela Hera Investments. Além disso, a empresa conta com o suporte da XP Investimentos, uma das maiores corretoras independentes do País, e com a ajuda de outros parceiros do negócio.

Segundo Fernando Pinto, a educação financeira do cliente é muito importante diante das mudanças ocorridas no mercado. O aumento da expectativa de vida da população, o novo padrão de consumo mundial, a falência da previdência pública e a queda das taxas de juros fazem com que o investidor tenha de lidar com uma série de aspectos complexos para obter rendimentos financeiros. Antes de tudo, é necessário determinar qual o perfil de risco do investidor e seu objetivo, ter muita disciplina e planejamento. O palestrante ressaltou ainda a grande capacidade de crescimento do mercado acionário nacional e os benefícios que o aumento das operações em renda variável trariam tanto para o investidor quanto para as empresas, impulsionando a economia do País.

Em sua exposição, Fernando Pinto salientou ainda a facilidade de se investir na Bolsa: basta o investidor preencher um cadastro em uma corretora de valores. No entanto, é necessária cautela para definição de uma estratégia de investimentos. Um erro comum cometido pelos novos investidores é operar na Bolsa levando em conta fatores emocionais ou “achismos”, pecando pela falta de lógica e planejamento. Além disso, ao contrário do que muitos pensam, o investidor não pode operar baseado em notí-

cias. As notícias estão, em grande parte, fundamentadas em demonstrativos das empresas, informações às quais os operadores financeiros já tiveram acesso ou já esperavam em suas projeções e estudos. Comprar uma ação apoiando-se em uma notícia provavelmente levará o investidor a comprar uma ação “na alta” ou vendê-la “na baixa”. Fernando Pinto afirmou também que uma boa estratégia para se investir em ações é realizar uma análise fundamentalista ou grafista. A estratégia fundamentalista parte da análise macroeconômica para determinação de uma empresa na qual se deseja investir. Ela baseia-se na análise do setor de atuação da empresa e em seus demonstrativos financeiros. Já a estratégia grafista parte da análise dos gráficos das ações, visando identificar tendências e padrões de comportamento de preço de determinada ação sob um viés mais estatístico. “De forma geral”, reiterou Fernando Pinto, “o investidor principiante não pode abrir mão de cursos, palestras, leituras e curiosidade para obter bons retornos em seus investimentos”.

Inovação tecnológica e tendências no mercado ótico

O diretor-geral da Luxottica do Brasil, Salvador Parisi, ministrou a palestra *Inovação tecnológica e tendências no mercado ótico*.

A Luxottica é uma empresa italiana fundada em 1961 por Leonardo Del Vecchio, o qual trabalhava na fabricação e no conserto de armações e lentes. Hoje, ela se constitui como um conjunto de marcas que possui fábricas localizadas em diversas regiões do mundo. As vendas da empresa atingiram €1,4 bilhão no segundo trimestre de 2009 com um lucro operacional de €206 milhões. Ela se destaca no mercado ótico, atuando nos segmentos *premium*, luxo e esportivo.

Desde sua criação, a Luxottica procurou inovar no mercado ótico, com o estabelecimento de parcerias com marcas renomadas do mundo da moda, como a Giorgio Armani. Atualmente, seu portfólio se configura com marcas próprias, como a Ray-Ban, a Oakley e a Vogue, e com marcas licenciadas, como a Prada, a Chanel e a Dolce & Gabbana.

Durante sua exposição, o palestrante explicou como a empresa estruturou o seu portfólio de produtos com o objetivo de obter vantagem competitiva. Foi discutido como se estabelece a estratégia de licenciamento e aquisição de marcas, para que não haja conflito de interesses entre elas, afinal, como ele afirmou: “Não se pode colocar um portfólio elefante em um carro *Smart*.”

Além disso, outro aspecto evidenciado durante a palestra foi a inovação tecnológica concernente à qualidade dos óculos produzidos pela empresa. O expositor, Salvador Parisi, finalizou sua apresentação ilustrando essa preocupação com vídeos, demonstrando como a Luxottica atende os requisitos de segurança e qualidade nas lentes e nas armações impostas pelo mercado.



Na mesa principal, a partir da esquerda, o prof. Armando Terribili Filho, o vice-presidente da Motorola, Eduardo Stéfano e o prof. Odilon Gonçalves.

“O diferencial entre vencedor e perdedor, líder e seguidor, em última instância, é a **equipe**”

Mercados hipercompetitivos: a utilização de estratégia militar pelas empresas

O general Alberto Mendes Cardoso discorreu sobre a utilização da estratégia militar nas empresas, tendo a companhia na mesa principal de Rafael A. Possik, gerente de Gestão da Informação da FAAP, e dos professores Tharcisio Souza Santos e Walter Gomes da Cunha Filho. Ex-ministro de Estado e General-do-Exército brasileiro — considerado um dos mais brilhantes militares de sua



Da esquerda para a direita, o prof. dr. Walter Gomes da Cunha Filho, o gerente de Gestão da Informação, Rafael A. Possik e o prof. dr. Tharcisio Bierrenbach de Souza Santos apresentando o ilustre palestrante general Alberto Mendes Cardoso.

geração —, o palestrante teve como desafio traçar um paralelo entre a estratégia militar e o mundo dos negócios. Em face de mercados hipercompetitivos, ele propôs uma abordagem que utilizou a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), contrapondo o sistema militar operacional de combate ao sistema empresarial de gestão, de modo a identificar eventuais isomorfismos entre ambos e apontar para doutrinas mutuamente aplicáveis.

Entre os pontos de semelhança assinalados pelo general Alberto Cardoso, destacaram-se, além do ambiente reconhecidamente dinâmico e permeado pelo risco e pela incerteza, a caracterização de ambos a partir da oposição de vontades e da necessidade de manutenção constante de uma inteligência competitiva.

Ademais, ele apontou para as necessidades de conquista e manutenção de metas, planejamento e gestão estratégica e do trabalho coletivo, bem como de um aparato de coordenação e controle interno. Nesse sentido, destacou também a existência de subsistemas (de apoio ou logístico, por exemplo).

Em uma apresentação permeada pela referência aos clássicos, a exemplo de Sun Tzu e de Clausewitz, o general expôs também os conceitos de **tática** e **manobra** — ligados à execução operacional da estratégia — e, ao integrá-los ao conceito de sistema, sugeriu como esses princípios podem portar essa integração para a Administração de Empresas.

De acordo com a percepção do palestrante, a estratégia

deve estar atrelada à ideia de mudança, de modo que toda atitude isolada, incapaz de promover transformações efetivas do ambiente organizacional, possa ser compreendida apenas como elemento de conservação do *status quo*. Igualmente, ele fez menção à **sinergia** como o objetivo maior de qualquer membro/dirigente da organização, seja empresarial ou para fins de combate. Por fim, o general Alberto Cardoso sugeriu a **diferenciação** como um possível vetor de sobrevivência, tanto para as empresas quanto para os exércitos. Terminou sua apresentação elencando alguns princípios comuns à guerra e à competitividade, dentre os quais se destacam a existência de **objetivos prefixados**, de **aparatos ofensivos** e de **manobra**, assim como a necessidade de **economia de forças**, **administração da segurança** e da **surpresa** e o apreço à **simplicidade** e à **unidade de comando**.

O uso da tecnologia na Administração do século XXI

Eduardo Stéfano, vice-presidente da Motorola, falou sobre os desafios da **administração moderna**, cujos pontos de interesse estão elencados a seguir:

Evolução da administração - Foram apresentados os principais marcos da evolução da administração, associando-os à Revolução Industrial e aos principais precursores da administração científica (Taylor) e da administração clássica (Fayol).

Evolução da tecnologia - Com uma linha do tempo iniciando em 1890 até os dias atuais, além de um vídeo, foram apresentados os principais marcos da tecnologia e o posicionamento da Motorola em relação a esse mercado tecnológico emergente, demonstrando o quanto a empresa foi precursora em inovações tecnológicas, oferecendo serviços utilizados no mundo inteiro.

Motorola, líder em tecnologia - Com um vídeo, o palestrante apresentou a estrutura da Motorola no Brasil e as principais soluções para administração em âmbito pessoal, de negócios e de governos em sistemas de comunicação crítica.

Evolução de como o mundo se conecta - Dados sobre a evolução da quantidade de usuários de Internet, vendas de *laptops* e celulares ao longo dos anos por todo o Brasil e no mundo, junto com a crescente busca de mobilidade com aparelhos 3G e *smartphones*.

A era da mobilidade - Foi apresentado o conceito de era da mobilidade, destacando as principais tecnologias do passado e o que os usuários buscam atualmente, gerando novas experiências pessoais e empresariais.

Geração digital - Foi realçado o crescente uso da Internet móvel tanto por empresas como pelos jovens para diferentes tarefas. A batalha da Internet (comunicação/buscas/redes sociais) demonstrando o valor de mercado de empresas que se dedicam a esses serviços.

Por exemplo, o Google é uma empresa que começou fornecendo apenas serviços de busca e que atualmente está em diversos segmentos, como fibra óptica, *devices* (equipamentos) etc.

Importância de TI nas empresas - A utilização do *salesforce* (força de vendas) na administração de empresas, assim como da tecnologia da informação (TI) em nuvem pelo Google e Amazon e o crescimento de empresas associando o investimento em TI por essas empresas.

Resultados da mobilidade - A tecnologia está intima-

mente ligada às nossas vidas, mas temos que saber utilizar seus benefícios e não sermos escravizados por ela. A mobilidade possibilitará a convergência de mídias, gerando novas experiências pessoais e empresariais. O bom uso da mobilidade é vital para melhorar a qualidade de vida das pessoas e otimizar os processos das empresas.

PepsiCo: por um amanhã melhor que hoje

Andréa Álvares, diretora de *marketing* da divisão de bebidas para América do Sul da PepsiCo, apresentou o projeto institucional da empresa chamado *Por um Amanhã Melhor que Hoje*, com a presença no auditório da FAAP do presidente da PepsiCo, divisão de bebidas, Paulo Campbell e mais seis executivos da empresa.

A PepsiCo é a **segunda maior companhia de alimentos e bebidas no mundo** e a **maior** na América do Norte, com 19 marcas mundiais que geram mais de US\$ 1 bilhão em faturamento anual cada uma. A empresa está presente em mais de 200 países, faturando aproximadamente US\$ 60 bilhões anuais.

No entanto, para a maioria das pessoas, a empresa se confundia com seu produto mais famoso, a Pepsi. As pessoas de diferentes segmentos do mercado não fazem ideia de que marcas como Gatorade, Quaker, Toddy, Elma Chips e H2OH! fazem parte do portfólio da PepsiCo. Além disso, os *stakeholders* (interessados) no Brasil desconheciam os valores, iniciativas de sustentabilidade e o desenvolvimento de produtos mais saudáveis que a PepsiCo vinha produzindo nos últimos anos. Esse desconhecimento se tornava mais preocupante em um momento em que a opinião pública tem valorizado empresas que atuam dentro dos preceitos da **responsabilidade socioambiental**.

Para resolver essas questões, Andréa Álvares mostrou que foi estabelecido um posicionamento e uma estratégia multidisciplinar para que se alcançassem todos os *targets* de uma visão real e atualizada sobre a empresa.

Primeiro, foi criado um fórum do qual participaram representantes de todas as áreas da companhia e *experts* (especialistas) em comunicação corporativa. Essa equipe alinhou os valores que tinham de ser transmitidos para os diversos públicos, e foi criado um *slogan* (bordão) que desse conta de tornar tangíveis esses valores: **“PepsiCo: por uma amanhã melhor que hoje.”** O tema foi lançado em primeira mão para os nove mil funcionários da empresa, que receberam em suas casas uma revista com a campanha de lançamento junto com uma mensagem personalizada.

Uma peça exclusiva reunindo todo o portfólio da empresa junto com um *folder* institucional foi enviada para líderes de

A diretora de *marketing* da PepsiCo para a América do Sul, Andréa Álvares, durante a sua exposição, observada pelos professores José Eranildo Cruz e Odilon Gonçalves.



SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO



Da esquerda para a direita: prof. Odilon Gonçalves, profa. Vanessa Martines Cepellos, o presidente da Tetra Pak, Paulo Nigro, prof. dr. Tharcísio Bierrenbach de Souza Santos e a profa. Fernanda Petena Magnotta.

opinião e para as redações dos mais importantes veículos de comunicação do País.

Um *site* institucional foi criado contendo todas as informações sobre a empresa e lançado no mesmo dia da campanha.

Para a comunicação em mídia, a estratégia foi dividir todo o conteúdo a ser transmitido em quatro fases. A primeira fase apresentava todo o portfólio como sendo a família PepsiCo. A segunda fase celebrava as pessoas que fazem a PepsiCo ser uma empresa cada dia melhor, colocando funcionários, agricultores, vendedores, distribuidores e parceiros como protagonistas da campanha. Na terceira fase, as peças apresentavam os projetos de responsabilidade socioambiental da empresa que contribuem para um amanhã melhor que hoje.

A quarta fase enfatizou os produtos desenvolvidos com redução de sódio, sem gordura trans, zero açúcar, com benefícios funcionais e sem perder o sabor, ajudando a fazer um amanhã melhor.

A palestrante ainda ressaltou que a sociedade está em processo de mudança. As pessoas esperam um comportamento diferenciado das empresas, dos produtos e das marcas com que elas se relacionam. A PepsiCo acompanha essa transformação a partir da figura de sua diretora de *marketing*, que acredita que a forma correta de avançar e prosseguir na prática comercial é buscar um mundo melhor, não somente com a geração de empregos e renda, mas também com a criação de modelos de negócios sustentáveis. Para alcançar esses modelos, a empresa se baseia em três pilares de sustentabilidade, os quais se dividem nas áreas **humana, ambiental** e de **talentos**.

Em relação à sustentabilidade humana, ela se encarrega de fornecer alimentos e bebidas saudáveis. Já a ambiental se fundamenta no investimento realizado a fim de conservar e reabastecer os recursos naturais que são utilizados nas atividades produtivas. No que concerne à sustentabilidade

de talentos, a proposta tem o objetivo de promover um ambiente de trabalho saudável e dinâmico, visando melhorar o desempenho dos profissionais.

Nesse contexto, as embalagens de todas as marcas ganharam selos que ajudam a comunicar os valores da empresa e seu posicionamento institucional. Nos pontos de venda, *displays* feitos com material reciclado das próprias embalagens dos produtos exemplificavam uma das várias práticas sustentáveis praticadas pela PepsiCo.

Toda essa ação institucional foi um sucesso, pois a lembrança da marca PepsiCo perante seu público-alvo, as classes A, B e C, cresceu 35%. Desses, 65% afirmaram ter adquirido um conhecimento total do portfólio da empresa. Por esses motivos, essa campanha será expandida para toda a América Latina.

Além disso, a PepsiCo foi eleita uma das melhores empresas para se trabalhar pelo *Guia Você S/A-Exame* e também uma das mais admiradas do País pela *Carta Capital*. Na pesquisa, 93% dos funcionários reagiram positivamente à campanha. O conhecimento da PepsiCo ficou 13% acima do esperado em estudo conduzido pela Millward Brown. “E isso é só o começo de nossa jornada por um amanhã melhor”, afirmou a diretora Andréa Álvares.

Sustentabilidade e responsabilidade social

Paulo Nigro, presidente representante da Tetra Pak na América Latina, ministrou a palestra *Sustentabilidade e Responsabilidade Social*. Nigro é formado em Engenharia Mecânica pela FAAP (turma de 1983) e, a seu lado, encontravam-se o prof. dr. Tharcísio Bierrenbach Souza Santos e o prof. Odilon Gonçalves Ribeiro.

Sobre o assunto, a sua empresa se apresenta como uma das mais sustentáveis do Brasil. Atualmente, a Tetra Pak está presente em mais de 165 países, contando com a participação de mais de 20 mil funcionários em todo o mundo. Ela produz embalagens para a indústria alimentícia e é referência quando se trata de tecnologia asséptica e *know-how* em relação à diferenciação de tamanhos e formatos de embalagens.

Durante a palestra, Paulo Nigro demonstrou como a Tetra Pak se porta enquanto uma empresa sustentável, considerando a sustentabilidade como a capacidade de suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprirem as suas (Comissão Brundtland – 1987). O tema não é mais “aquilo que pode acontecer”, mas “como vamos nos adaptar ao que foi feito e como vamos começar a reparar os danos, desacelerar esse processo, amenizar”, afirmou Paulo Nigro.

A definição de sustentabilidade defendida pela Tetra Pak é representada por um templo alicerçado em três pilares: **econômico, social e ambiental**. Sua base é a estratégia que perpassa a cultura corporativa e seus valores. Segundo o palestrante, Michael Porter diria hoje que: “Não basta ser o melhor, é preciso ser o único na sua cadeia de valor. É preciso sempre inovar e renovar.” Empresas vencedoras não focam somente nas questões econômicas, elas constroem uma estrutura que visa o desenvolvimento socioambiental.

As embalagens da Tetra Pak são 100% recicláveis e o Brasil é um dos grandes recicladores mundiais. As embalagens podem ser transformadas em caixas de papelão, telhas e placas para construção civil, canetas, vassouras etc. Atualmente, cerca de 35 empresas brasileiras reciclam as embalagens da Tetra Pak, gerando empregos e renda em uma cadeia de reciclagem que cresce ano a ano no País. Em 2008, mais de 52 mil toneladas de embalagens foram recicladas. No Brasil, a área de meio ambiente da Tetra Pak se tornou referência mundial, principalmente pelo desenvolvimento de tecnologias de reciclagem. Uma delas é a primeira técnica do mundo capaz de separar as camadas de plástico e alumínio das embalagens: a tecnologia de plasma — método brasileiro que ganhou o mundo e hoje é citado como um dos principais desenvolvimentos ambientais da história recente. Ainda na área de inovação tecnológica, Paulo Nigro mostrou como a Tetra Pak desenvolveu, no início de 2008, um buscador para fomentar a reciclagem de resíduos. O **rota da reciclagem** conta com a tecnologia do *Google Maps* para apontar a localização e o contato de cooperativas, pontos de entrega voluntária de materiais recicláveis e comércios ligados à cadeia de reciclagem. O funcionamento é simples: basta digitar o endereço e o buscador encontra os locais mais próximos onde é possível entregar as embalagens da Tetra Pak para reciclagem. *Site: www.rotadareciclagem.com.br*.

A sociedade está cada vez mais preocupada com o meio ambiente, pois há a percepção do impacto direto na vida dos cidadãos a partir do descaso com a natureza. No decorrer da explanação, foram apresentados números impressionantes referentes à agressividade humana com o meio ambiente: **55%** dos resíduos sólidos urbanos são depositados em lixões a céu aberto, contaminando lençóis freáticos, provocando doenças e degradação humana; **39%** vão para aterros sanitários e **apenas 6%** são destinados a fins de reciclagem. A discussão permeou as razões pelas quais não se recicla mais do que o número apresentado: **educação ambiental, infraestrutura e políticas públicas**.

É nesse sentido que a Tetra Pak coloca em ação práticas incentivadoras da reciclagem. O investimento nessa causa ocorre através da educação ambiental nas escolas, *shoppings* e praças, além de um portal na Internet, ações de coleta seletiva por meio de folhetos educativos, capacitação para os cooperados, doação de prensas e computadores, contando ainda com o processo de

reciclagem térmica e formação do mercado reciclador. Nesse contexto, o palestrante aponta a equação da felicidade: com mais reciclagem, há mais empregos, mais renda, mais dignidade, mais desenvolvimento econômico e menos impacto ambiental.

Paulo Nigro finalizou a discussão com uma mensagem otimista sobre o tema: “É muito tarde para ser pessimista. Tem jeito, o problema é acabar com a inércia.”

A qualidade como diferencial de competitividade

O assunto abordado por Richard Schwarzwald, diretor de Qualidade para a América Latina da Volkswagen, versou sobre qualidade de vida, planejamento de carreira e suas inserções na qualidade da produção como diferencial de competitividade de uma empresa manufatureira.

Nesse contexto, o palestrante discorreu sobre as possibilidades de carreira de um profissional envolvido na indústria de transformação, exemplificando, na maior parte das vezes, casos passados nas montadoras de veículos e em seus fornecedores.

Na conclusão, buscou um fecho que permitiu o inter-relacionamento das vertentes abordadas na análise, chegando aos postulados diferenciadores das empresas de classe mundial. Ampliando o tema, o palestrante discorreu sobre a qualificação necessária para os executivos do setor.

A palestra despertou muito a atenção dos alunos presentes, não só pela importância do assunto, mas também pela eloquência de quem a proferiu.

Governança corporativa

Em face das transformações pelas quais a economia mundial passa, especialmente com a acentuação do processo de globalização e o acirramento das relações competitivas, em que novos desafios e mecanismos de controle passam a ser demandados pelas organizações visando sua perpetuidade e bem-estar, nenhum tema parece mais recorrente para as empresas do que o da **governança corporativa**.

O encerramento da 39ª Semana de Administração contou com a presença de Milto Bardini, vice-presidente do BICBANCO, que, ao lado do professor Tharcisio Souza Santos, proporcionou aos estudantes um *show* de repertório em uma apresentação marcada pela erudição e pelo bom humor.

Diante de uma gama extensa de possibilidades de abordagem, Bardini elegeu a questão da **transparência** para pautar seu discurso, *vis-à-vis* (frente a frente) à relevância do assunto diante aos outros três pilares clássicos da governança: a **prestação de contas**, a **equidade** e a **responsabilidade sobre os resultados** (*accountability*). De acordo com a percepção do convidado, embora se reconheça certa irracionalidade na tomada de decisão dos acionistas, aquilo que move um investidor efetivo

O vice-presidente do BICBANCO, Milto Bardini, falando sobre a governança corporativa.

Aquilo que move um investidor efetivo ou potencial, de fato, é o **conhecimento** que ele detém sobre a organização

ou potencial, de fato, é o conhecimento que ele detém sobre a organização, o que permite concluir que uma boa governança corporativa está diretamente relacionada à qualidade da informação a que se tem acesso.

Sendo assim, Bardini ponderou essa problemática tanto do ponto de vista dos *releases* vindos das próprias empresas, quanto dos relatórios produzidos por terceiros. Do ponto de vista interno, o executivo criticou o caráter demasiadamente sintético ou, no extremo oposto, profundamente prolixo dos textos. Na mesma medida, destacou abusos, fez referência ao exagero em mencionar palavras como “conservadorismo” e seus sinônimos e os autoelogios que abundam.

Também repreendeu o fato de as informações se concentrarem em elementos já transcorridos e ignorarem o futuro, uma vez que, de acordo com o palestrante, o passado é **regulamentado e sistematizado**, especialmente do ponto de vista contábil, enquanto o futuro é **livre** e deveria, conseqüentemente, ser mais bem explorado.

Essa combinação perigosa de redatores afoitos e leitores passivos, portanto, comprometeria a qualidade de um documento que é imprescindível, segundo ele. Como sugestão, Bardini ressaltou o uso de expressões comedidas e frases curtas, o cuidado com a adoção de adjetivos e o encadeamento de fatos.

A arte de fazer um relatório consiste, de acordo com sua análise, em alinhar fatos de modo que o próprio leitor seja capaz de tirar conclusões. Assim, as empresas deveriam manter certa distância entre os departamentos de *marketing* e relacionamento com investidores, evitando aquilo que



chamou de “poluição” nos relatórios destinados ao mercado. Com relação aos documentos produzidos por terceiros, organizados em grande parte por corretoras ou demais veículos que municiam os investidores, Bardini assinalou a função desafiadora de conciliar o anseio por informações por parte dos analistas e a impossibilidade de o departamento de relacionamento divulgar prévias com o investidor. Nesse sentido, fez também uma menção à questão da expectativa, considerada, segundo ele, de forma paradoxal: ao mesmo tempo em que é formada fragilmente, ela é a medida de todas as coisas, já que o prestígio adquirido por ela se reflete nos fatos propriamente ditos. O palestrante também referiu-se ao custo de agência, à questão dos prazos e riscos e apontou para o novo papel do Brasil, visto hoje como colíder mundial, sugerindo o deslocamento do enfoque hegemônico e monopolista que traduz ainda a governança corporativa à hierarquia. Por fim, citou a questão da autorregulação bancária e reconheceu esse esforço como louvável, mas apontou a necessidade de mecanismos de coerção e não apenas de caráter recomendatório. Em uma apresentação recheada de reflexões e provocações, Bardini finalizou advogando em favor de uma agenda social positiva no tratamento desse tema.